

FÁTIMA APARECIDA DOS SANTOS GUIMARÃES

**GOVERNANÇAS CORPORATIVAS NO BRASIL: PERFIL DO
MERCADO BRASILEIRO**

Monografia apresentada ao
Departamento de Contabilidade, do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
da Universidade Federal do Paraná,
como requisito para obtenção do
Título de MBA em Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio César Severo
Peixe

**CURITIBA
2005**

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho à minha família pela compreensão em abrir mão de horas e fatos importantes ocorridos durante este ano.

Aos amigos que encontrei e que me ajudarão a crescer principalmente como pessoa.

Aos professores pela preciosa atenção.

E ao coordenador e orientador, Prof. Blênio César S.Peixe, pela paciência , dedicação e carinho para com a execução deste trabalho.

**CURITIBA
2005**

RESUMO

GUIMARÃES, Fátima Ap. dos Santos Guimarães. Este trabalho de conclusão do curso de MBA em Auditoria Integral da UFPR trazendo conceitos sobre Governanças Corporativas e um perfil no mercado brasileiro com exemplo prático de empresa que adota esta prática no BRASIL a USIMINAS.

Palavras Chaves: **GOVERNANÇA CORPORATIVA; RESPONSABILIDADE; MELHORES PRÁTICAS.**

**CURITIBA
2005**

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO.....	III
1.INTRODUÇÃO	1
2. METODOLOGIA.....	3
3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	4
3.1.ASPECTOS	7
3.1.1.Histórico sobre governanças corporativas	7
3.1.2. Conceito e aplicabilidade das Práticas.....	9
3.2. GOVERNANÇAS CORPORATIVAS NO MUNDO.....	14
3.3. GOVERNANÇAS CORPORATIVAS NO BRASIL.....	18
3.4.TRATAMENTO CONVECIONAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS.....	26
3.5. MODELO DE GOVERNANÇAS CORPORATIVAS.....	28
3.5.1. Governanças corporativas e cidadania empresarial.....	28
3.5.2. Conflitos envolvendo o acionista controlador.....	33
3.5.3. Empresa familiar.....	37
3.6. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA.....	41
3.7. GOVERNANÇA CORPORATIVA X CONSULTORIA.....	44
3.8. IBGC-INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇAS CORPORATIVA.....	46
3.9 USIMINAS: EMPRESA QUE ADOTA GOVERNANÇAS CORPORATIVA.....	51
3.9.1 USIMINAS: HISTÓRICO.....	51
3.9.2. USIMINAS E GOVERNANÇAS CORPORATIVAS.....	52

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS 56

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 58

6. ANEXO - CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇAS

CORPORATIVAS..... 61

1. INTRODUÇÃO

As transformações econômicas observadas nas economias mundiais, os programas de estabilização inflacionária adotados em diversos países em desenvolvimento e a volatilidade crescente nos mercados financeiros das nações desenvolvidas surgem como variáveis adicionais na definição do ambiente competitivo onde as empresas operam.

Neste contexto, observa-se que ações ou omissões de dirigentes de empresas podem ocasionar situações de prejuízos às mesmas, bem como a seus acionistas. Assim, uma administração profissional e fiscalizada se faz necessária.

Nas companhias cujas ações são negociadas em mercados de capitais, esta ação fiscalizadora e de direcionamento está vinculada ao Conselho de Administração destas empresas. Entretanto, o equívoco consiste em atribuir ao alto executivo da companhia, o papel de líder ou presidente do conselho de administração. Neste caso, sua função será fiscalizar a si mesmo, caso em que pode ocorrer conflito de interesses quando da tomada de decisões.

Frequentemente ouve-se notícias de grandes empresas com irregularidades ou com falhas no processo de condução dos seus negócios. Estas situações, por vezes provocam perdas ao acionistas, sendo que normalmente os maiores prejudicados são o acionistas minoritários, os quais normalmente não tem direito a voto.

Percebe-se uma tendência mundial dos investidores de direcionar suas aplicações para empresas consideradas responsáveis no que diz respeito a seus acionistas.

Deve-se considerar também quais os Planejamentos Estratégicos que a empresa adota, verificando sua preocupação com fatores tecnológicos, sociais e ambientais dentro do seu ramo de atuação.

Objetivos da Monografia:

- Revisar os conceitos sobre Governanças Corporativas
- Apresentar de forma sintética o estado da arte, sobre Governanças
- Destacar os modelos e práticas mais utilizados,
- Evidenciar a importância de Governanças Corporativas,
- Estabelecer comparativamente as abordagens atualmente estudadas sobre Governanças Corporativas,
- Destacar os principais casos de acordo com o órgão associado.

2. METODOLOGIA

Passos necessários para execução desta monografia:

- 1- Aula de Metodologia, onde foi apresentada as regras e etapas necessárias para elaboração desta monografia.
- 2- Escolha do tema.
- 3- Pesquisa do material em livrarias e internet referente a literatura existente acerca do tema Governanças Corporativas.
- 4- Descrição do assunto e acompanhamento do coordenador para execução deste trabalho.

Os objetivos serão abordados por pesquisa em Internet e bibliografia, abordando os seguintes tópicos:

Histórico;

Conceito e Aplicabilidade;

Governança Corporativa no Brasil;

Modelos de Governança Corporativa;

IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa;

Anexos incluídos neste trabalho:

- Código das Melhores Práticas de Governanças Corporativa;

3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Governanças corporativa, segundo o IBCG(Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

“A Governança Corporativa trata das relações entre os acionistas a Administração Superior de uma empresa, no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu Valor de Mercado” citado por RODRIGUES (2004 p.113).

A expressão é designada para abranger os assunto relativos ao controle e direção de uma empresa, bem com as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

Governança corporativa é valor, apesar de, por si só, não criá-lo. Isto somente ocorre quando ao lado de uma boa governança há também um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. Neste caso, a boa governança permitirá uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e daquelas que lidam com a empresa.

A boa governança corporativa proporciona ao proprietários, acionistas ou cotistas a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de governanças corporativas como linhas mestras transparência , prestação de contas e equidade. Para que isto esteja presente em suas diretrizes, é necessário que o Conselho de Administração, representante dos proprietários do capital (acionistas ou cotistas), exerça seu papel na organização, que consiste especialmente em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão a escolher a auditoria independente.

No entanto, nem sempre as empresas contam com conselheiros qualificados para o cargo e que exerçam, de fato, sua função legal. Essa deficiência tem sido a raiz de grande parte dos problemas e fracassos nas empresas, na maioria das vezes decorrentes de abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros), erros estratégicos (decorrentes de muito poder concentrado numa só pessoa, normalmente o executivo principal), ou fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).

Em resposta a esse cenário, o movimento de governança corporativa ganhou força nos últimos dez anos, tendo nascido e crescido , originalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra e, a seguir, se espalhando por outros países.

No Brasil, os conselheiros profissionais e independente começaram a surgir basicamente em resposta à necessidade de atrair capitais e fonte de financiamento para a atividade empresarial, o que foi acelerado pelo processo de globalização e pelas privatizações de empresas estatais no país.

Hoje, o mercado de capitais, as empresas, os investidores e a mídia especializada já se utilizam habitualmente da expressão Governança Corporativa,

mencionam e consideram as boas práticas de governança em sua estratégia de negócios. Um dos principais responsáveis por esta realidade é o IBGC, principal fonte de pesquisa para este trabalho .

Para o G7, grupo das nações mais ricas do mundo, consideram a governança corporativa como o mais novo pilar da arquitetura econômica global.

A OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) desenvolveu uma lista de Princípios de Governanças Corporativas e promove periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação do desenvolvimento da governança.

O Banco Mundial e FMI (Fundo Monetário Internacional) consideram a adoção de boas práticas de governança corporativa com parte da recuperação dos mercados mundiais, abatidos por sucessivas crises em seus mercados de capitais. Praticamente em todos os países surgiram instituições dedicadas a promover debate em torno da governança corporativa.

3.1. Aspectos

Segue abaixo breve histórico das etapas do Processo de Governanças Corporativas, com os seguintes itens: Históricos sobre governanças corporativas, Conceito e Aplicabilidade das Práticas, Governança Corporativa no Mundo, Governanças corporativas no Brasil, Tratamento convencional da governanças corporativa nas empresas, Modelos de governanças corporativas, Governanças corporativas na empresa, Governanças corporativa X consultora, IBGC – Instituto Brasileiro de Governanças Corporativas.

3.1.1. Histórico sobre governanças corporativas

Apesar de até então não ser conhecida com este nome, a Governança Corporativa existe há mais de 50 anos. Porém foi nos anos 90 que ela passou a ganhar maturidade.

- Década de 1950 a 1960 - presença forte do acionista Controlador Familiar. Conselheiros são apenas figurativos nas companhias. Conselhos são usados como lobby. Os conselheiros não estão afinados com a atuação do acionista gestor.

- Década de 1970 - Surgem grandes conselhos brasileiros: Alpargatas, Monteiro Aranha, Docas, Mappin. Iniciam-se sinais iniciais de dependência do Conselho. Os conselhos começam a ter maiores poderes. Entra em vigor no Brasil, em 1976, a Lei 6.404 das Sociedades Anônimas, fixando competências do Conselho de Administração.

- Década de 1980 - Mercado voltado ao controle corporativo. Abertura de capital, fundos de pensão, fundos de investimento, participação de bancos.

Valorização do acionista (Shareholder Enhancement). Fundos tipos Calares e Fidelity.

- Década de 1990 - Poderes maiores para os Conselhos (Board Empowerment). Grandes escândalos envolvendo pareceres de auditorias externas nos bancos ajudam a esclarecer o papel dos auditores. Exemplos: Banco Nacional, Econômico, Bamerindus, Noroeste e Bandeirantes. Ocorrência de Privatizações, globalização, fusões e aquisições.

- 1992 – 1993 - Nasce a Governança Corporativa . Troca de famosos presidentes de companhias em função de pressão do Conselho: General Motors, American Express, IBM, Kodak, Sears, Time Warner, Compaq.

- 1992 - the Cadbury Report - Primeiro Código de Melhores Práticas de Governança, surgido na Inglaterra.

- 1994 - General Motors: Corporate Governance Guidelines.

- 1996 - The NACD Report - National Association of Corporate Directors.

- 1997 - The Hempel Report. 25% dos investimentos fora dos Estados Unidos são realizados por 25 fundos de pensão e de investimentos. A nova Lei das Sociedades Anônimas n.º 9.457, mantém as atribuições do Conselho e aumenta o poder de fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários.

- 2001 - Em abril de 2001, foi lançada a edição revista e ampliada do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Além do conteúdo expandido, essa segunda versão é resultado de revisão cuidadosa, dirigida a fazer do código um modelo indicativo dos caminhos que podem conduzir as empresas a melhorar seu desempenho e facilitar o acesso aos investimentos. Sem descuidar dos assuntos relacionados ao Conselho de Administração, a segunda edição do Código

aborda temas como propriedade, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, ética e conflitos de interesse.

3.1.2. Conceito e Aplicabilidade da Práticas

A prática da boa Governança Corporativa pode ser imprescindível para o bom funcionamento e otimização do desempenho da empresa, pois através dos relacionamentos entre as partes interessadas que serão feitas as tomadas de decisões necessárias para a continuidade da entidade.

“Governanças Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através da conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal , instrumentos fundamentais para o exercício e o controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis dos país. Citado por LODI (2000, p.24).

O termo Governança Corporativa associasse principalmente aos setores administrativo e pessoais, sendo os principais responsáveis o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho fiscal, de forma de manter um relacionamento amigável entre todos os colaboradores, desenvolvendo sistemas de monitoria e incentivo na empresa. Esses sistemas devem trabalhar para separar os bons colaboradores dos desinteressados, e proporcionar maiores incentivos a estes colaboradores e demais *stakeholders*, de forma a aumentar a produtividade na empresa, e ainda, proporcionar orgulho de trabalhar nesta, fator essencial para a satisfação de ambas as partes.

“ Os investidores querem saber como a empresa lida com todos os envolvidos direta ou indiretamente com ela. Citado em Steinberg (2003 p. 62)

Com a Governança Corporativa , proprietário (acionistas ou cotistas) poderão executar a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva.

Existe hoje uma tendência mundial dos investidores de direcionar suas aplicações para empresas consideradas responsáveis no que diz respeito aos seus acionistas, à qualidade das informações e também as ações ambientais e sociais.

O desprezo pelo acionista minoritário e a falta de transparência nas informações, são práticas condenáveis pelos países que levam a sério o mercado de capitais, uma vez que o acionista minoritário nesses lugares foi eleito como fonte privilegiada de financiamento da empresa. Os acionistas vêm questionando as práticas impróprias dos controladores, através de conflitos judiciais, como os ocorridos na Alemanha e Itália, no setor de telecomunicações.

Boas práticas de governança decorre, em parte, da disseminação da propriedade acionária nos países que promoveram grandes privatizações pulverizadas. Os pequenos e médios investidores aos quais os programas foram dirigidos, passaram a exigir mais qualidade nas informações e maior consideração dos controladores aos acionistas minoritários. Outro fator importante é que, no mundo todo, os mercados de capitais vêm substituindo o sistema bancário como fonte de recurso de longo prazo para as empresas. Os recursos colocados à disposição das empresas provêm, assim, de milhões de investidores/acionistas, os quais não deixam de zelar pelo destino de suas poupanças.

O Brasil, esta dando um passo muito importante para o aprimoramento das práticas que governam as decisões das companhias por ações e seu relacionamento com os acionistas. Diante da competição acirrada e da globalização, órgãos do governo e setores privados estão conscientes de que o país precisa de empresas economicamente robustas, eficientes e confiáveis e de um mercado de capitais forte, dotado de liquidez e que transmita segurança aos investidores. Prova disso foi a reforma, embora tímida, da lei das sociedades por ações, que sinaliza um claro avanço tanto no sentido da melhoria das relações entre controladores e minoritários quanto na direção da maior transparência das informações das companhias.

“A análise das práticas de governanças corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas. Citado por STEINBERG (2003, p.165).

O crescimento dos mercados de capitais, resultante da liberalização dos investimentos em portfólio nos países desenvolvidos e emergentes, ampliou o debate, que passou a contemplar também a forma de representação dos interesses dos investidores institucionais nos diversos mercados em que atuam.

No Brasil, uma parte significativa das companhias abertas já se empenha em oferecer aos seus investidores melhorias nas práticas de governança e de transparência. No entanto, essas mudanças têm sido adotadas com pouca visibilidade por parte das empresas, visto serem resultado de esforços individuais. Nestes sentido, a BOVESPA criou, para o setor privado, um conjunto de regras de listagem com exigências de transparência e boas práticas de Governança Corporativa para empresas, administradores e controladores. Tais requisitos são considerados importantes para uma boa valorização das ações e outros ativos

emitidos pela companhia. Essas normas foram definidas como "Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa". A adesão aos "Níveis Diferenciados de Governança Corporativa" da BOVESPA dá maior destaque aos esforços da empresa na melhoria da relação com investidores e eleva o potencial de valorização dos seus ativos.

Os compromissos assumidos pela companhia, seus controladores e seus administradores são firmados em contato entre essas partes e a BOVESPA.

A criação de segmentos especiais de listagem tem o objetivo de criar alternativas para as empresas que têm ações preferenciais na sua estrutura acionária, mas que estão dispostas a tornarem-se mais transparentes e oferecer mais garantias para os investidores.

Atualmente esse critério de credenciamento pode ser optativo por parte das empresas, porém a tendência é que este venha a ser uma posição do próprio mercado.

A nível mundial, a adoção das normas de boa gestão prioriza a transparência e eficiência da gestão empresarial em relação à rentabilidade como objetivo a ser alcançado, a redução de riscos maiores para os investidores a fim de lhes garantir um bom retorno em suas aplicações e ainda atender ao conjunto das empresas, seus fornecedores, clientes e a sociedade da qual faz parte. Esse conjunto de interesses está representado no Conselho de Administração e sua ação será redigida por um código de boas práticas, passando a gestão a ser compartilhada, transparente e eficaz, criando sinergia entre todos e para todos.

O número de profissionais externos entre os membros do Conselho de Administração de uma empresa, a monitoração que eles fazem da diretoria

executiva e o relacionamento eficiente entre essas duas partes, são formas fundamentais de avaliar a Governança Corporativa dentro de uma organização. Para o dia-a-dia e para o sucesso do negócio, quando bem conduzida ela tem uma importância incontestável.

Do ponto de vista de bancos e fundos de pensão, a Governança Corporativa, segundo uma recente pesquisa da consultoria McKinsey (2002), é sinônimo de maior retorno. Os investidores estão dispostos a pagar mais pelas ações das empresas que se preocupam com tal conceito. Um prêmio médio de 23% no caso de empresas no Brasil, contra 18% dos Estados Unidos, Suíça, e Reino Unido, ou 20% do Japão e Taiwan, por exemplo.

Em pesquisa, a McKinsey entrevistou, entre 1999 e 2000, mais de 200 investidores institucionais que administram, juntos, ativos de 3,25 trilhões de dólares, contribuindo para algumas constatações:

- a) No caso de companhias instaladas na América Latina, quase metade dos entrevistados considera que as práticas do Conselho de Administração são mais importantes que o desempenho financeiro da empresa.
- b) Os investidores estão dispostos a pagar mais pela governança em mercados emergentes, como América Latina e Ásia, do que em países como Estados Unidos. Isso por acreditarem que, em mercados desenvolvidos, a prática já foi suficiente incorporada pelas empresas. Em países em desenvolvimento ainda haveria muito espaço para sua disseminação.

3.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MUNDO

A responsabilidade em torno do tema Governanças em termos mundiais tem avançado de 2000 para cá. Comentários do Fórum Econômico Mundial, edição de 2002 ocorrido em Nova York :

“Um grupo de mais de quarenta presidentes e diretores gerais de grandes corporações de vários setores e países (entre elas, três brasileiras) lançou uma declaração conjunta recomendando ao seus colegas em todo o mundo que colocassem a responsabilidade corporativa com prioridade de suas companhias. O documento foi denominado de “Cidadania corporativa global: o desafio de liderança para CEOs e conselhos. Citado por Steinberg (2003 p.30)

Os sistemas básicos de Governança Corporativa encontrados pelo mundo são os que têm como base a proteção legal, como dos Estados Unidos e Reino Unido, os baseados em grandes investidores e nos bancos da Europa Continental, como na Alemanha e Japão, e os sistemas baseados na propriedade familiar como ocorre em outros países do mundo. Neste ponto, é importante saber que todos os sistemas podem ser funcionais desde que cumpram os critérios de eficiência apropriados ao sistema e a cultura local. O problema existe onde não se possui um sistema de governança estruturado de acordo com as particularidades do país.

Nos Estados Unidos a governança enfatiza a transparência de informações devido à necessidade dos investidores de monitorar o desempenho das empresas, tornando o mercado mais eficiente. Este é um mercado bastante sofisticado onde há separação entre controle e propriedade (os acionistas não possuem nem uma influência na tomada de decisões). Segundo os pesquisadores, há tendência de

mudanças, como a redução das restrições sobre a influência dos acionistas, aumento das relações de longo prazo (atualmente as relações são mais imediatistas), e reconhecimento de demais stakeholders.

A Governança Corporativa do Japão e Alemanha é baseada nas relações entre proprietários e administradores de forma a obter benefícios a longo prazo para ambos, uma característica que tende a reduzir os problemas de agência. Também a grande influência dos bancos promove maior eficiência no sistema financeiro e reduz os custos de capital, aspectos que resultam em vantagens competitivas.

Na Alemanha os bancos desempenham o papel principal e tem como particularidade a participação dos colaboradores no Conselho de Administração. Mesmo com estas características nenhum dos sistemas japoneses ou alemães consegue prover de fato um mecanismo que reduza os custos de agência. Eles consideram o sistema lento para tomada de decisões e mudanças nos negócios. A liberação e a internacionalização do Japão tem provocado de busca por maior transparência na abertura e mercado. A Alemanha também caminha em direção da maior transparência de seu sistema.

Dado um sistema de Governança Corporativa, a avaliação da eficiência pode ser feita a partir de dois critérios gerais. O primeiro considera eficiente o país que possui instituições legais eficientes de proteção aos investidores, assegurando um fluxo constante de investimentos externos às corporações, permitindo a expansão destas. O segundo critério considera a capacidade da governança em contestar o controle de indivíduos ineficientes, eventualmente retirando-lhes esse

controle e transferindo-o para indivíduos melhores capacitados a agregar valor aos acionistas.

Existem vários mecanismos para atender estes dois critérios, destacando-se três. O mecanismo clássico onde o aparato jurídico garante a proteção aos acionistas e aos credores da organização. No Brasil, a CVM desempenha um papel fundamental na garantia do aperfeiçoamento destes mecanismos, cuja base legal encontra-se na Lei das Sociedades Anônimas e na Lei de Falência, que regulam a relação entre os acionistas, credores e as empresas.

O segundo mecanismo fundamental são os conselhos de administração. Estes criam a eficiência na administração do patrimônio, além de estabelecer a estratégia da empresa e orientar os negócios na direção desejada.

Finalmente, o terceiro mecanismo trata das aquisições ao estilo *takeover* (atividade de aquisição), onde os executivos ineficientes, que avaliam mal as suas ações, abrem espaço para propostas de aquisições hostis de investidores externos que, ao obterem sucesso neste movimento, substituem o comando da empresa por um outro supostamente mais eficiente.

O Brasil possui um mercado muito concentrado, onde o maior acionista possui, em média, 41% do capital social, enquanto que os cinco maiores acionistas possuem 61%. Esta concentração ocorre por meio de ações com direito a voto; cerca de 62% as empresas apresentam um único acionista que possui mais de 50% destes papéis. Grandes investidores e grandes credores obtêm maior poder de pressão e negociação frente aos demais sócios da empresa e aos seus gestores. Os problemas deste sistema são o risco gerado ao minoritário, e os limites

impostos ao financiamento externo e ao grau de contestabilidade da gestão, acarretando menor eficiência.

A atual Lei das Sociedades Anônimas e a própria instabilidade da economia brasileira colaboram para que uma parcela do empresariado detenha uma visão imediatista do mercado acionário, não vendo o acionista minoritário como um parceiro de longo prazo, adotando assim, práticas nem sempre éticas no modo de fazer prevalecer os próprios interesses. Esta presença de grandes investidores talvez represente a principal barreira para o desenvolvimento da governança brasileira, devido ao grande ativismo destes, acrescido da atividade passiva dos demais.

Hoje, é possível a aquisição de ações pelo grupo controlador, a preços abaixo do seu potencial de valores através de uma oferta simples, a exemplo do que ocorre com Odebrecht, Manah, White Martins e Bombril. Isso devido a um momento de baixo preço das ações no mercado e da baixa liquidez, ocasionado a coação do acionista minoritário a vender sua posição, pois a manutenção do papel poderia resultar numa liquidez ainda menor e na sua desvalorização. No futuro espera-se que este quadro mude, inclusive a Lei das S.A. está em processo de reformulação buscando eliminar tal procedimento.

Um outro problema que permanece é a lentidão dos processos judiciais, resultando em altos custos para aqueles que buscam justiça, ou seja, um prejuízo ainda maior. Este quadro é um dos fatores que tornam difícil o financiamento de longo prazo, pois há dificuldade dos credores em reaver seu investimento na ocasião da falência de uma organização.

Outro aspecto importante é que este mercado impossibilita mecanismos como o takeover de empresas, pois geralmente as mudanças de controle só são realizadas quando a empresa muda de proprietários.

Ainda neste contexto, observa-se como primeiro sinal de mudança, as privatizações, pois criaram a primeira experiência de controle compartilhado no Brasil, além de pressionar para que haja mudanças na nossa legislação de forma a atender nossa nova realidade.

3.3. GOVERNANÇAS CORPORATIVAS NO BRASIL

No Brasil a preocupação com a questão ética assume importância cada vez maior, assim como as garantias de cobertura dos riscos de crédito. Com o crescente crescimento de banco internacionais, investidores e banqueiros brasileiros também estão fazendo mais exigências para liberar recursos a empresas, segundo reportagem do jornal *O Estado de São Paulo* ("Mercado interno exige mais para liberar recursos", 11/11/2002, p B9),

"As empresas interessadas em captação no mercado doméstico terão de alterar algumas práticas, especialmente na divulgação de informações. Citado em Steinberg (2003 p.34)

O estado da governança corporativa no Brasil pode ser mais bem compreendido à luz do modelo de desenvolvimento do mercado acionário, que data do início dos anos 70. Até então o mercado acionário era bastante desregulado. O governo da época tinha a percepção de que o mercado de capitais era importante para o desenvolvimento do País e, em vista disso, criou uma legislação e desenhou incentivos para a promoção do mercado de capitais (Lei 6.385, de 07 de dezembro

de 1976, que disciplina o mercado de capitais e cria a Comissão de Valores Mobiliários(CVM), e a Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações – Lei das S/A). A hipótese básica com a qual se trabalhava era de que havia falta de compradores, que existia um problema na demanda de papéis. No entanto, como naquele período a questão de governança corporativa ainda era muito mal compreendida (inclusive nos meios acadêmicos), esse tópico não foi muito contemplado.

A maior parte das empresas era de propriedade de grupos familiares com capacidade limitada de investimentos. A emissão de ações acarretaria o risco da perda de controle das empresas, o que consistiria um limite à oferta de ações. Para aliviar a situação, foi introduzida na legislação uma cláusula aumentando o limite de ações preferenciais (ações sem direito a voto) para 66%. Isso propiciava a manutenção do controle com apenas 17% do capital. Posteriormente, como a mudança legal introduzida pela Lei 9.457 de 05 de maio de 1997, procurou-se compensar o direito de voto suprimido com o pagamento de 10% acima daquele pago as ações ordinárias.

Conceito de Governanças Corporativa na cartilha da CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS:

“ Governanças Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. Citado por STEINBERG (2003, p.165).

A CVM, entidade autárquica reguladora do mercado de capitais, não foi propriamente desenhada para executar suas funções. Por exemplo, os diretores da CVM não possuíam mandato administrativo, podendo ser exonerados à discrição do

Presidente da República. Adicionalmente, a agência não tinha dotação orçamentária própria. Esses fatores tornaram a CVM limitada para cumprir suas funções. Um exemplo das limitações da CVM é que em 1998 havia número considerável de companhias abertas que não enviaram as devidas informações anuais por um período de três anos (todas as empresas devem fornecer essas informações anualmente). Falhas como essa deixam a clara percepção de que a CVM não estava adequadamente aparelhada para exercer suas funções.

Como o free-float de ações ordinárias geralmente é muito reduzido, os minoritários tiveram de concentrar seus portfólios em ações preferenciais. Sem direito a voto, esses investidores tornaram-se extremamente passivos. Soma-se a isso o fato de as bolsas de valores terem sido pouco ativas nas questões de regulação e proteção a minoritários.

Apenas a partir de 1990, com a falência de algumas companhias abertas, fortaleceu-se a preocupação com a necessidade de melhorar os padrões de governança empresarial. A liquidação pelo Banco Central de grandes bancos privados revelou importantes esquemas de fraude nos registros e padrões contábeis, trazendo dúvidas sobre a eficácia de auditorias independentes. Similarmente, a falência e os problemas financeiros enfrentados por várias empresas evidenciaram a fraca administração e o claro abuso por parte de grupos controladores.

No mesmo período, os investidores institucionais (principalmente os fundos de pensão) começaram a participar mais ativamente nos conselhos de administração e adquiriram participação significativa em empresas como a Perdigão e em empresas privatizadas como a Usiminas, a CSN, Acesita e a Vale do Rio Doce).

O próprio modelo de privatização por meio de leilões influenciou o papel dos investidores do mercado. A formação de consórcios popularizou um modelo de controle compartilhado, baseado em um acordo de acionistas, em muitos casos com a participação de investidores institucionais. Os membros dos consórcios compartilham os assentos nos conselhos de administração. Essa participação ativa dos investidores institucionais tem modificado sua atitude que, de passiva, passa a ser mais atuante e a demandar melhores padrões de governança corporativa.

O programa de privatização também teve impacto negativo sobre a governança empresarial. Com o objetivo de viabilizar as privatizações e maximizar o valor do controle das empresas estatais, a Lei 9.457 de 05 maio de 1997, retirou as cláusulas de tag long e direitos de recesso de minoritários. Essas modificações se mostraram extremamente perversas, uma vez que a tentativa de reintrodução desses direitos pela reforma de Lei das Sociedades por Ações em 2001, fracassou.

À mudança de atitude dos investidores institucionais somam-se alguns fatores extremamente importantes: internacionalização do mercado de capitais brasileiro, com o número crescente de empresas acessando o mercado internacional; abertura do sistema financeiro para instituições multinacionais; e o aumento da importância dos investidores estrangeiros no mercado acionário nacional. Tais investidores são bastantes seletivos, o que tem forçado algumas empresas a rever o tratamento dado a acionistas minoritários.

Todos esses processos acarretaram demanda crescente de melhora de padrões de governança empresarial. No final da década de 1990, o debate sobre governança empresarial extrapolou os limites acadêmicos para, finalmente, atingir a grande mídia.

Implantados em dezembro de 2000 pela Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, o Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa são segmentos especiais de listagem que foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que, estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

Embora tenha fundamentos semelhantes, o Novo Mercado é mais voltado à listagem de empresas que venham a abrir capital, enquanto os Níveis Diferenciados são mais direcionados para empresas que já possuem ações negociadas na Bovespa.

A criação pela Bovespa de um novo segmento de negociação em Bolsa, bem como as modificações sugeridas pelo projeto de Lei 3.115/97, que visa a alteração da Lei das Sociedades Anônimas, seguem a tendência mundial de proteção aos pequenos e médios investidores em ações.

Esse segmento pretende fortalecer o mercado de capitais e remediar o atual receio dos investidores a comprar papéis de companhias abertas, em virtude da pouca transparência em relação aos atos praticados pelos controladores e administradores da companhia. Para tanto, a Bovespa definiu as chamadas Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa, as quais buscam uma maior convergência entre os objetivos da administração e os interesses dos acionistas. Será com isso dado maior destaque às companhias já listadas na Bovespa que adotarem determinado conjunto de normas de conduta para si, seus administradores e controladores.

Esse novo segmento representará a oportunidade de comprar ações mais “selecionadas”, mesmo com a elevação do potencial de valorização das ações e de

outros ativos da companhia. De acordo com a CVM (2002), o sucesso desse segmento dependerá efetivamente da demanda do investidor por novas práticas de governança corporativa, ao pagar um prêmio pelas ações listadas nesse segmento, bem como exigir um desconto no preço das ações não negociadas nesse segmento. Visando incentivar as companhias abertas a aderirem a esse segmento, a Bovespa implantou os Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa para preparar gradativamente as companhias que pretendem participar desse novo segmento.

As companhias Nível 1 se comprometem, mediante contrato assinado com a Bovespa, a melhorar o padrão das informações prestadas ao mercado. As regras para melhoria na prestação de tais informações não surpreenderam os investidores por serem consideradas absolutamente básicas e necessárias a qualquer companhia listada em Bolsa. As principais práticas agrupadas nesse Nível são:

- Maior avanço nesse nível: manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representada por 25% do capital.
- Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão de capital.
- Melhoria nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de revisão especial.
- Cumprimento de regras de *disclosure* em operações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa.
- Divulgação de acordos de acionistas e programas de *stock options*
- Disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos

Possivelmente, as diferenças de comportamento dos investidores em relação ao mercado acionário brasileiro despertaram com as companhias Nível 2 que obrigatoriamente adotaram um conjunto mais amplo de práticas de governanças e de direito aos minoritários, além de prestar melhores informações aos investidores. Dentre os direitos a serem conferidos aos minoritários ressalto a manutenção do direito de voto aos preferencialistas em algumas matérias de maior relevância, tais como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia, aprovação de contratos entre companhias e empresas do mesmo grupo e outros assuntos que possa haver conflitos de interesse entre o controlador e a companhia..

Para a classificação como Companhia do Nível 2, além da aceitação das obrigações contidas no Nível 1, a empresa e seus controladores adotam um conjunto bem mais amplo de práticas de governança e de direitos adicionais para os acionistas minoritários. Resumidamente, os critérios de listagem de Companhias Nível 2 são:

- Mandato unificado de 1 ano para todo o Conselho de Administração
- Disponibilização de balanço anual seguindo as normas do US GAAP (Princípios Contábeis Norte Americanos ou IAS (Normas internacionais de contabilidade).
- Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo 70% deste valor para os detentores de ações preferenciais

Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, como transformação, incorporação, cisão e fusão da Companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo

- Obrigatoriedade de realização de uma oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível

Adesão à Câmara de Arbitragem* para resolução de conflitos societários. Obrigatoriamente todos os seus conflitos societários dirimidos pela Câmara de Arbitragem do Mercado, instituído pela Bovespa. A decisão arbitral não será passível de recurso a CVM nem ao Poder Judiciário. Esse procedimento arbitral trará mais celeridade às soluções de conflito(em média dois meses para um processo de arbitragem ordinário), o que parece ser de grande aceitação pelos investidores.

* Câmara de Arbitragem: criado no dia 27 de julho de 2001, visando a oferecer um foro adequado para a solução de conflitos relacionados ao mercado de capitais. Inicialmente, o objetivo é abranger as controvérsias que surjam entre participantes dos seguimentos especiais de listagem da Bovespa: o Novo Mercado e o Nível 2 da Governança Corporativa. Esse instrumento proporcionará aos investidores maior segurança para aplicar sua poupança no mercado acionário nacional.

Para ilustrar, existe também o Novo Mercado, onde as sociedades, seus administradores e controladores deverão adotar as seguintes regras:

- Proibição de emissão de ações preferenciais
- Realização de ofertas publicas para colocação de ações
- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações representando 25% do capital
- Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia (TAG ALONG)

- Estabelecimento de um mandato unificado de 1 ano para todo membro do conselho
- Balanço anual seguindo as normas do US GAAP
- Resolução de conflitos através da câmara de arbitragem

Percebe-se que os investidores já demonstram preocupação com a qualidade dos papéis “desbravadores” desse processo, sob pena de comprometer sua credibilidade e fortalecimento.

3.4. TRATAMENTO CONVENCIONAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS

“ Empresas que não separam devidamente as funções operacionais das funções estratégicas, de um modo geral, tendem à depreciação do seu Valor de Mercado por não centrar suas atividades nos focos estratégicos, não desenvolver projetos adequados que promovam a alavancagem do valor – projetos que tenham taxas internas de retorno superior ao respectivos custos de capital. Citado por RODRIGUES (2004, p,113)

Se todos os fatores de produção forem avaliados em mercados competitivos, a maximização do resíduo pós-pagamento dos fatores asseguraria a eficiência lucrativa da economia. O título a este resíduo cabe aos acionistas. Uma vez que estes não obtêm nenhum benefício fora o resíduo, eles estariam todos interessados na maximização do valor do estoque da empresa como reflexo do somatório descontados dos fluxos futuros esperados de resíduo. A economia necessita de um mecanismo que avalie competitivamente as empresas e discipline de modo eficaz a gerência dessas empresas quando o seu valor de mercado é

reduzido, sustentando dessa maneira dois pilares: na soberania dos acionistas e em mercados competitivos.

Não se pode esquecer que qualquer sistema de Governança Corporativa mantém relações de complementaridade com outros arranjos institucionais da economia: o mercado de trabalho, a organização interna do trabalho das firmas e as instituições de mercado, entre outras. A eficiência de um sistema de governança não pode ser avaliada independentemente do modo como estas outras instituições funcionam.

Na perspectiva da teoria das organizações, a preocupação maior esta em criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. Elos e contratos entre outros stakeholders, particularmente aqueles entre a corporação e seus parceiros no comércio (clientes, fornecedores, subcontratados) são relegados ao domínio das transações de mercado pura e simples, onde é implicitamente assumido que estas relações serão apropriadamente controladas enquanto os mercados foram razoavelmente eficientes e competitivos.

No enfoque da teoria dos custos de transação, a unidade apropriada de análise é o fluxo de transações entre um produto e seus fornecedores ou clientes.

O tema chave é determinar o limite ótimo da firma. Parte-se do suposto de que a dependência exclusiva nos mecanismos de mercado pode sujeitar a firma aos riscos do oportunismo auto-interessado. Um sistema eficiente de governança deverá, portanto, elaborar mecanismos especializados de incentivos, salvaguardas e resolução de conflitos que possam promover a continuidade dos relacionamentos

comerciais que são eficientes na ausência de oportunismo auto-interessado, relacionamentos estes que, de outro modo, poderiam romper-se sob regras de contratualidade exclusivamente de mercado. O ideal seria, então, um sistema de Governança Corporativa que minimizasse os custos de agência atuando em paralelo com um sistema de governança contratual que minimizasse os custos de transação.

A vantagem desta ampliação de se ter um instrumental capaz de analisar também a realidade de países da Europa Continental e da Ásia, onde as complexas relações de propriedade entre as corporações e entre estas e os bancos, constituem uma característica marcante do sistema de governança. Na verdade, grande parte da literatura costuma contrastar os sistemas de governança dos Estados Unidos e da Inglaterra, de um lado, com os predominantes na Alemanha e no Japão.

3.5. MODELOS DE GOVERNANÇAS CORPORATIVAS

Segue abaixo alguns conceitos como Governanças e cidadania empresarial, conflitos envolvendo o acionista controlador, conceito na empresa familiar.

3.5.1 Governanças corporativas e cidadania empresarial

Empresa ética é preferida para novo emprego, conforme estudo e retratado em livro abaixo:

“ Em pesquisa mundial da consultoria de transição de carreira DBM, 82% dos seus consultores em 26 países contataram, em meados de 2002, que seus clientes estavam “pesquisando as empresas antes de aceitar ofertas de emprego conforme modelo

de liderança corporativa”. “Exigem organizações o compromisso de manter o mais alto padrão de comportamento, disse Tom Silveri, presidente da DBM. A consultoria passou a orientar seus clientes: converse com funcionários para conhecer a cultura da empresa; investigue na internet, na imprensa ou em associações comerciais se a companhia responde a processos ou que se diz delas...o salário é menos importante para os executivos do que o ambiente de trabalho e as postura de responsabilidade social da empresa. Citado por STEINBERG (2003, p.79,80).

O núcleo fundamental da economia sempre foi e continua a ser a empresa - entidade social, econômica e jurídica de natureza flexível e elástica, desconfiança, justificada ou não, que pode assumir diversas formas. Empresas podem ser pequenas, médias ou grandes, multinacionais; privadas, públicas ou de capital misto. A variedade é potencialmente infinita. Mesmo assim, a empresa mantém sua identidade e função como núcleo básico da economia.

A atual revolta contra a globalização em geral, e as empresas multinacionais em particular poderia ser interpretada como uma reação contra o que se percebe como uma classe privilegiada, capaz de atuar livremente em escala mundial. Paralelamente, nos países mais avançados, a opinião pública tem passado a exigir de suas empresas a observância de padrões de comportamento socialmente responsável, tanto nas matrizes quanto nas filiais localizadas em ou países em desenvolvimento, ou em países emergentes. Por outro lado, o crescimento e a diversificação das empresas nos principais países industrializados revelam que o papel da empresa na sociedade não se restringe meramente à produção de bens ou à prestação de serviços em condições eficientes, assim como não se limita à maximização do lucro para os acionistas, porém consiste, antes, na geração de riqueza em um sentido mais amplo.

Essa riqueza traduz-se, entre outros, em termos de conhecimento, tecnologia, empregos, infra-estrutura energética e de comunicações. As economias externas criadas pelas grandes empresas, ademais, contribuem para o desenvolvimento sustentável, às vezes, independentemente dos objetivos imediatos da empresa e de seus métodos de gestão. Ao colaborar com o desenvolvimento, a empresa pode até contribuir para a estabilidade de um país ou de uma região, com implicações políticas e estratégicas.

O papel da empresa como principal geradora de riqueza suscita, portanto, a questão de saber se a empresa tem uma função social e se, nesse caso, é possível ou desejável estabelecer que tenha determinadas obrigações com a sociedade, além da geração de riqueza material.

A concepção de uma empresa social, comprometida com objetivo outros que os de geração de riqueza material ganhou corpo nas décadas de 60 e 70, promovida por correntes de pensamento e movimentos de protesto que propunham modelos críticos e alternativos ao capitalismo avançado e à sua instituição fundamental: a empresa.

A sociedade tende a ver as empresa não apenas como geração de riquezass mas também uma ampla de geração de riquezas, mas também no que devem deixar de fazer(e que muitas vezes fazem): poluir o meio ambiente, empregar trabalho infantil, encobrir informações sobre possíveis efeitos nocivos de seus produtos. A empresa atual mantém seu caráter essencial de geradora de riqueza, sem atribuição de funções sociais alheias ao seu funcionamento e aos seus métodos de gestão, porém passa a fazê-lo, idealmente, de forma socialmente responsável.

Conceito de Governança, pode ser aplicado tanto a métodos de gestão da empresa (Governança Corporativa) quanto a meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou formas de combate ao suborno e à corrupção de funcionários públicos (governança pública), tem como ponto de partida a busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições.

Como exemplo duas empresas. É perfeitamente concebível que uma delas produza determinado produto de maneira eficiente empregando trabalho infantil, e que a outra produza o mesmo produto de forma eficiente sem empregar trabalho infantil, mas a um custo superior ao da sua concorrente.

Segundo o critério puramente funcional as duas empresas estariam produzindo de forma eficiente mas uma com custos menores do que a outra, a diferença entre elas é o custo social da primeira que utiliza o trabalho infantil anulando assim qualquer vantagem comparativa.

O comportamento socialmente responsável termina por ser mais sustentável em longo prazo do que o comportamento meramente oportunista. A empresa oportunista parte da suposição de que seu interesse consiste em desconsiderar as regras em vigor ou tirar proveito de sua lacuna, ignorando os princípios de governança, ao passo que a empresa socialmente responsável parte do pressuposto de que seu interesse consiste em cumprir e até superar as regras em vigor em prol dos princípios de governança.

A adesão e o apoio generalizado a códigos de conduta socialmente responsável são elementos essenciais para que se estabeleça e se mantenha o clima de confiança necessário para que a empresa perceba que seu interesse

reside antes em seguir padrões de comportamento responsável do que agir de forma oportunista.

Os códigos podem ou não estar previstos em lei, e a adesão a eles não deve ser confundida com o cumprimento formal de leis e regulamento. Códigos individuais têm suas vantagens para empresa: refletem seu cotidiano e são suficientemente flexíveis para se adaptarem a novas circunstâncias.

Há ainda os códigos que são de aplicação universal ou quase universal, cobrem a maioria ou a totalidade das atividades das empresas e representam correntes de pensamento avançados sobre o comportamento empresarial socialmente responsável.

A sociedade civil pode pressionar política e economicamente para que as empresas cumpram esses códigos. Como consequência, as empresas que não se comportarem de forma socialmente responsável podem encontram-se em desvantagem comparativa com aquelas que seguem códigos de conduta.

Existe evidência de um processo de convergência entre governabilidade e governança: em outras palavras, a primeira não existiria sem a segunda.

A universalização dos princípios de governança em geral e do comportamento empresarial responsável em particular teria, como consequência prática, o virtual desaparecimento de políticas e econômicas e sociais realmente autônomas. A definição dessas políticas estaria a cargo de uma constelação de stakeholders os mais diversos: setor público, setor privado, sindicatos, organizações não governamentais e organismos governamentais e organismos internacionais de vocação normativa ou reguladora.

A evolução da governança em geral e da cidadania empresarial em particular está sujeita á uma série de imponderáveis; a superação de padrões de comportamento oportunista por padrões de comportamento responsável; a adoção de códigos consensuais de cidadania empresarial e de mecanismos confiáveis de verificação; o desenvolvimento de métodos de gestão capazes de conciliar os anseios diversos, e por ventura conflitantes, da sociedade civil; a manutenção de um equilíbrio entre, por um lado, a livre iniciativa, por outro, os imperativos da cidadania empresarial.

O desenvolvimento pode ser predicado em processo de reformas nos planos político, social, econômico e regulatório, mais do que em fatores históricos ou na responsabilidade de recursos naturais. Seja qual for o seu nível de desenvolvimento, todo país terá, mais cedo ou mais tarde, de enfrentar o desafio de adequar-se a esses padrões ou, idealmente, de contribuir para a sua elaboração e seu aperfeiçoamento.

3.5.2 Conflitos envolvendo o acionista controlador

“ A Lei das Sociedades Anônimas considera o acionista controlador como aquele associado à pessoa, natural ou jurídica, ou com grupo de pessoas vinculadas por acordo do voto, ou sob controle comum...deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objetivo e cumprir sua função social. Ele tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses ele deve lealmente respeitar e atender. Citado por RODRIGUES (2004, p.96)

No Brasil o centro do poder de controle corporativo não está na diretoria e sim no acionista controlador. Tendo em vista a tradicional e marcante estrutura

empresarial e familiar no Brasil e a falta de uma cultura de mercado, em parte devido ao fechamento da economia brasileira ao capital externo durante anos. Esta falta de cultura causou freqüentes conflitos entre acionistas.

De certa forma, existem duas espécies de acionistas: o empresário-empREENDEDOR, que cria e expande a empresa, a ela se dedica permanentemente e profissionalmente, vive todos os seus problemas, e se realiza nessa atividade, e o investidor de mercado que objetiva tão somente a mera aplicação de capital.

No entendimento dos autores da vigente Lei das Sociedades por Ações, fez-se necessário conceituar e regular os atos do acionista controlador, prevendo situações que configurem abuso de poder de controle, protegendo os demais acionistas minoritários.

Nesse sentido, a modalidade de controle interno existente em nosso país se dá pelos acionistas majoritários e os maiores conflitos inerentes às companhias brasileiras ocorrem entre o acionista controlador e os acionistas minoritários, uma vez que o primeiro detém a maioria dos votos nas deliberações da assembléia geral e o poder de eleger a maioria dos membros da administração. Portanto, a governança corporativa deve estar focalizada em como resolver e evitar os conflitos de interesses entre os acionistas.

Assim como no controle gerencial, o órgão fundamental para monitorar os abusos de poder de controle do acionista controlador e proteger os acionistas minoritários é o Conselho de Administração, eleito pelos acionistas, mas que devem atuar no interesse da companhia. Nada garante a proteção das minorias pelo Conselho de Administração, uma vez que ele pode ser eleito basicamente pelo

controlador, portanto a sua eficácia como mecanismo de governança corporativa depende da independência e da conduta ética de seus membros.

A celebração de acordos de acionistas seria uma forma de regular possíveis conflitos entre os acionistas. O acordo pode limitar os poderes do acionista controlador, indicando determinadas matérias estratégicas para a companhia, as quais necessitam de aprovação de acionistas minoritários, além de poder prever os direitos dos acionistas minoritários subscritores do acordo e de indicar um certo número de membros para o Conselho de Administração.

Outra cláusula que visa a proteção dos minoritários em um acordo de acionistas é que lhes concede o direito de vender as suas participações na companhia em caso de alienação e controle acionário, nas mesmas condições e preço do acionista controlador (cláusula de *tag along*).

Quanto mais fluente a disponibilização de informações por parte dos administradores, maior é a possibilidade dos acionistas estarem cientes dos seus direitos e de eventuais abusos ou incorreções por parte dos órgãos da administração. Nesse sentido, a transparência das informações pode ser um dos elementos essenciais para garantir boa governança. Para facilitar uma maior disponibilização de informações, é importante que haja membros nos conselhos de administração e fiscal indicado por acionistas minoritários.

Diretamente relacionada à transparência de informações se encontra a atividade dos auditores independentes, pois a auditoria externa tem a responsabilidade pela autenticidade das informações contábeis e padrões utilizados, cuja veracidade e transparência são fundamentais para a avaliação dos

investidores. Também em relação às contas da companhia está relacionado o papel do conselho fiscal, embora este órgão não seja amplamente utilizado nas sociedades brasileiras.

Em se tratando de investidores, o voto é o direito político pelo qual o acionista exerce o seu poder de decisão na sociedade. Quanto mais ações preferenciais sem direito a voto existirem na companhia, maior a possibilidade de surgirem conflitos entre acionistas, uma vez que os preferencialistas não têm as prerrogativas de exercer o voto contrário aos interesses dos controladores, ficando exposto a eventuais abusos por parte do controlador. Uma sociedade anônima que prime pela boa governança corporativa emitiria apenas ações ordinárias, restando todos os acionistas em iguais condições políticas na companhia.

Por outro lado, uma companhia com um forte acionista controlador também pode necessitar de administradores profissionais, tendo em vista a crescente necessidade de evolução das técnicas administrativas para a sobrevivência empresarial no mercado.

Fatores externos também podem influenciar na redução de conflitos de interesses entre acionistas, fazendo parte da sistemática jurídica que garante que as regras contratuais e estatutárias sejam cumpridas . O primeiro deles é a própria lei do anonimato, o aparato jurídico que serve como base legal para evitar abusos por parte dos controladores e administradores das companhias.

A esse respeito, destaca-se o art.117 da vigente lei do anonimato, que estabelece que o acionista controlador deve responder por atos que configurem abuso de poder de controle. Dentre as modalidades de abuso de poder, ressaltamos a orientação da companhia para fins estranhos ao seu objeto social ou

lesivo ao interesse nacional, alteração estatutária, emissão de valores mobiliários ou adoção de políticas que não sejam interessantes á companhia e prejudiquem os acionistas minoritários, ou ainda, a provação de contas que sabem ser irregulares dos administradores, dentre outras modalidades.

A CVM, como órgão regulador do mercado de valores mobiliários, o sistema judiciário e as bolsas de valores, as quais têm poder de regulamentação sobre as companhias nelas listadas, são outros mecanismos aos quais podem os acionistas minoritários recorrer quando constatarem que seus direitos estão sendo violados.

3.5.3. Empresa familiar

“ No Brasil, em geral, ainda prevalece a cultura do dono. Os donos de empresas são detentores de poder absoluto e autêntico. Atrair e manter “sócios” não faz parte da nossa cultura. Resultado: sócios minoritários frequentemente acabam prejudicados. O problema é que esses minoritários prejudicados não repetem seus investimentos. Se puderem, retiram o que aplicaram e falam mal da empresa e de seus condutores pelo resto da vida. Citado por STEINBERG (2003 p.124)

A maioria dos grupos de capital nacional é de controle capital familiar. A propriedade familiar não implica necessariamente o envolvimento da(s) família(s) proprietárias na gestão dos negócios do grupo, mas atua como investidor, deixando a gestão para grupos de executivos profissionais. No caso brasileiro, as famílias proprietárias também exercem a gestão da propriedade do grupo. Tanto quando a família exerce diretamente a gestão ou quando entrega a um grupo de profissionais, os problemas de organização ou são completamente eliminados ou fortemente mitigados.

Além desse caráter familiar, há também o fato de que elas assumem a forma de grupo econômico. Esses grupos familiares expandiram-se por meio de um

sistema complexo da propriedade envolvendo várias empresas; algumas de capital fechado (a maioria) e outras abertas, controladas por outras ou por uma empresa holding, configurando uma cadeia hierárquica.

Trata-se, portanto, de um sistema de governança de extremado controle interno ou de controle direto via *equity*. Entretanto, teria como especificidade a forte presença das famílias, a ausência de bancos e outras instituições financeiras, com controles corporativos cruzados no sistema de governança das corporações.

Os problemas originados desse sistema:

- Inibiria o crescimento das empresas, posto que dificultaria o acesso a operações de financiamento externo não-intermediadas (negociação direta com investidores). O financiamento via débito teria que ser todo colateralizado (garantido), o que é uma forma limitante ao crescimento ;
- sistema dificultaria a reestruturação e modernização das corporações;

Numerosos casos de problemas sucessórios facilitaram o desmonte de suas estruturas de controle e a dissolução dos grupos em momentos de maior fragilidade determinada por políticas macroeconômicas. Ressaltamos que estas críticas aplicam-se ao controle familiar e não á propriedade de capital por famílias.

“Normalmente, a grande discussão nas empresas familiares não é entre o certo e o errado, mas entre a emoção e a razão. Entre irmãos, primos ou entre pais e filhos podem existir mágoas que vêm desde o nascimento e vão se acumulando para, mais cedo ou mais tarde, extravassar com consequências na sobrevivência e no futuro dessas empresas. Não é incomum ver filhos brigando com os pais ou irmãos pela sucessão sem Ter competência real para tal, mas achando que têm. Citado por STREINBERG (2003, P.136)

O controle familiar pode limitar substancialmente a contestabilidade desejada de um sistema de governança, impedindo modificações na gestão, mesmo quando sinais de mau desempenho forem detectados. A mudança de comando por exemplo, é “traumática” quando o controle é exercido diretamente pela família . Há casos inclusive de atraso na tomada de soluções necessárias, como bem ilustra o caso do Grupo Econômico. Quando em um processo de sucessão, as novas gerações não desejarem participar dos negócios ou permanecer no grupo proprietário, a solução seria a saída. Com um mercado de capitais reduzido e com uma valorização imperfeita das *securities* (ações) isto não é feito sem uma certa perda patrimonial.

Por outro lado, a propriedade concentrada em uma única ou em poucas famílias, bem coordenadas, pode facilitar a revisão estratégica ou a substituição de uma gestão profissional externa, já que todos os incentivos estão colocados e não existe o problema de coordenação entre proprietários.

No Brasil, a onda de fusões e aquisições, com uma presença cada vez maior de grupos estrangeiros, é um sinal claro de que há uma transformação em curso. Além disso, o processo de privatização abre um espaço importante para a consolidação de uma nova estrutura de propriedade e controle corporativo.

Deve-se perguntar qual configuração o novo sistema tende a assumir e, supondo um certo grau de liberdade e incentivo, qual configuração seria mais desejável. O primeiro passo é identificar as dificuldades colocadas pelo sistema atual de governança dos grupos econômicos. A estrutura de controle e propriedade podem limitar o crescimento destes grupos, dado que dificulta o acesso a operações de financiamento externo, sobre tudo as não-intermediadas. No Brasil,

foram raríssimos os grupos que conseguiram articular uma estratégia de multinacionalização. O baixo grau de contestabilidade do sistema, por sua vez, dificulta ações corretivas mesmo diante de sinais inequívocos de mau desempenho.

Pode não ser possível reproduzir aqui um sistema de governança nos moldes do Japão e o da Alemanha ou nos moldes anglo-americano. Um sistema de governança como o alemão ou japonês requer um ambiente regulatório e legal muito particular, dificilmente capaz de ser implantado num ambiente não há uma tradição de confiança e cooperação entre os agentes econômicos. O elemento mais fácil de ser incorporado e que pode trazer vantagens para um país como o Brasil é o maior envolvimento dos bancos na área de governança. Já um sistema de propriedade dispersa, como o anglo-saxão, além de ser inteiramente estranha a nossa cultura corporativa, não apresenta a princípio benefícios claros. Os elementos mais interessantes são um mercado de capitais bem desenvolvido e a maior atuação dos investidores institucionais. Na França, os conselhos de administração só se tornaram mais ativos a partir do momento em que os investidores institucionais se mostraram mais ativos e indicaram representantes.

A transformação mais viável seja aquela que contemple uma posse concentrada de obrigações financeiras dos grupos nas instituições financeiras – particularmente os bancos nacionais e os fundos de pensão. Certamente, qualquer novo modelo apresentará uma forte presença da propriedade familiar, e mesmo do controle num número representativo de grupos. O importante é introduzir mecanismos eficazes de monitoramento e exercício de influência nestes grupos. O crescimento de fundos de pensão e dos fundos mútuos pode vir representar uma força importante de mudança. Nos mercados onde estas instituições são fortes elas

tendem a estimular os mercados de *securities*, aumentando sua profundidade e grau de transparência. Isto pode facilitar, mas não garantir, que as famílias proprietárias transacionem seu controle nos mercados.

Finalmente, o ambiente regulatório e legal será um palco crucial para a operacionalização de mudanças no sistema de Governança Corporativa, na medida em que ele pode afetar a estrutura de propriedade e influenciar o acesso aos vários canais de financiamento.

FONTES: LODI, João Bosco – Governança Corporativa – Campus RJ

3.6. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA

A adoção das práticas da boa governança não está restrita às sociedades por ações mas também nas sociedades limitadas.

“ Nas sociedades de responsabilidade limitada o Capital Social é dividido em cotas. Os detentores dessas cotas, os cotistas, em geral participam da gestão desse tipo de empresa, que se caracteriza pelo menor porte de seu patrimônio...Os sócios minoritários de uma sociedade limitada têm agora maior proteção, apesar de nem todos os artigos protetores de minoritários terem sido incorporados no Novo Código Civil (a partir de janeiro 2003), extraídos da Lei das Sociedades Anônimas. Citado por RODRIGUES (2004, p.97 e 98)

Muitas empresas de capital fechado, nicho em que se encontra a maioria das empresas familiares, estão sintonizadas na busca de bons padrões de governança, no intuito de demonstrarem maior competitividade.

A incorporação de um modelo de governança sadio nestas sociedades, é bastante difícil pois muitas vezes não se tem claro dentro destas organizações, a

diferença entre propriedade e gestão. Há que se deixar claro que o fato de alguém ser o acionista/quotista majoritário numa empresa não o qualifica como bom gestor. Dentre outros fatores importantes, a profissionalização da gestão é que poderá assegurar a perpetuidade da empresa.

Qualidades diferenciadas do fundador de uma empresa de sucesso não são incorporadas automaticamente às empresas criadas, principal razão pela qual a maioria das empresas familiares sucumbem entre a segunda e terceira geração de sucessores.

Conflitos nestas empresas têm início a partir da segunda geração de sucessores, momento em que há aumento no número de sócios e divergências entre as linhas estratégicas a serem seguidas.

Assim, chega-se a hora de redefinir os papéis dentro da organização. Para os proprietários, o ideal é voltarem seus esforços visando a administração dos conflitos que possam surgir, manter em vigor um código de valores familiares e determinar a visão da missão da empresa.

Para a gestão da empresa, os familiares têm à sua disposição alguns instrumentos de governança que serão de grande importância na determinação do sucesso empresarial. Estes instrumentos são: a) Assembléia Geral de Acionistas; b) Conselho de Administração, Conselho Fiscal e, c) Auditoria Externa.

“ A assembléia geral tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e resolver o que julgar conveniente para sua defesa e desenvolvimento. Citado por RODRIGUES (2004, p.99)

A Assembléia Geral tem como principal fórum de atuação de todos os acionistas ou sócios de uma empresa, uma vez que, desta reunião é que tem origem as grandes diretrizes e orientação geral dos negócios e é onde são

nomeados os Conselheiros de Administração ou representantes dos sócios, que terão a responsabilidade de conduzir as operações da empresa.

Os Auditores Externos, profissionais qualificados, que com a utilização de técnicas específicas de trabalho completam o conjunto de instrumentos que os acionistas de uma empresa dispõem para a prática de uma boa Governança Corporativa.

Via de regra, as empresas familiares terão inúmeras vantagens com a adoção da Governança Corporativa. Dentre elas podemos citar:

- Redução de riscos quando do processo de sucessão familiar; propiciar aos principais sócios, condições de atuação ou participação na gestão da empresa, mesmo que não estejam envolvidos nas operações; melhoria na qualidade da gestão através da atuação de conselheiros externos qualificados; maior conceituação junto a agentes de mercado, entre eles clientes, fornecedores, bancos e governo; e, Torna a empresa mais atrativa quando envolvida em processos de associação ou até mesmo de venda.

3.7. GOVERNANÇA CORPORATIVA X CONSULTORIA

Que o mundo empresarial pós Enron, Worldcom e recentemente Parmalat não seria o mesmo, a maioria das pessoas já esperava. Mas o aviso formal sobre as mudanças de comportamento e cultura nas grandes corporações americanas está começando a chegar ao Brasil agora. Segundo Robert Wesselkamper, principal executivo da área de consultoria internacional da Watson Wyatt – que contabiliza relações de décadas com clientes como GM, GE, IBM e Coca – Cola – em visita ao Brasil afirmou:

“...meu objetivo aqui é o de transmitir às subsidiárias das nossas clientes americanas informações sobre uma mudança de cultura e comportamento que está em curso nas matrizes e mostrar os impactos que elas podem ter aqui”.

Todas as mudanças estão sendo implementadas para perseguir algo que se tornou uma obsessão, no melhor sentido da palavra, nos Estados Unidos: a transparência.

“Após os problemas que ocorreram com a Eron e outras companhias, os investidores e sócios exigem que os processos contábeis sejam rigorosamente claros e querem saber com exatidão tanto os pontos positivos quanto os eventuais problemas que a companhia possa estar enfrentando”

disse Wesselkamper.

Embora deixe claro que sua vinda ao Brasil tem um caráter muito mais informativo do que implementação de novidades, o executivo avalia que algumas dessas mudanças possam ter impactos práticos por aqui.

“Não haverá necessidade de implementar mudanças nas subsidiárias brasileiras, os processos já são bastante eficientes e transparentes”, explica ele.

“Mas as pessoas aqui devem estar preparadas para ter que responder mais rapidamente a solicitações de informações ou para encontrar menos tolerância em situações que ponham minimamente em questão a ética da empresa ou dos seus colaboradores”.

Na nova era, a da transparência, não há mais espaço para a lei do o que é bom é mostrado e o que é ruim se esconde. E isso vale também para as consultorias. Por isso, Wesselkamper acredita que o papel do consultor vai mudar e ganhar um peso diferente nas organizações.

“Se antes havia uma certa apreensão de perder o cliente se a consultoria apontasse o que estava acontecendo de errado na organização, agora isso acabou”, disse ele. “Agora, a assinatura de validação do consultor ganhou mais importância e ninguém vai querer validar algo que não está correto”.

Comentários retirados de:

WESSELKAMPER, Robert. Efeitos práticos da era pós-ENRON começam a chegar ao Brasil, disponível em:

[:http://www2.rio.rj.gov.br/cgm/publicacoes/fraudes_corrupcao/noticia_detalhe.asp?idClipping=1612](http://www2.rio.rj.gov.br/cgm/publicacoes/fraudes_corrupcao/noticia_detalhe.asp?idClipping=1612)

Acesso em

17/11/03

3.8 IBGC- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇAS

“ O código , foi elaborado com total independência pelo Instituto Brasileiro de Governanças Corporativa...está intrinsecamente ligada a um grupo de empresários, membros de conselhos , executivos, consultores e estudiosos de administração empresarial, que o fundaram em 27 de novembro de 1995. Citado por STREINBERG (2003, p.144)

O IBGC - Instituto brasileiro de Governança Corporativa é o único órgão criado com a meta principal de contribuir para otimizar o conceito de Governança Corporativa nas empresas do país. Ao abraçar esta missão, o instituto visa cooperar com o aprimoramento do padrão de governo das empresas nacionais, para seu sucesso e perpetuação. A boa Governança Corporativa assegura aos sócios equidade, transparência, *accountability* (prestação de contas) e responsabilidade pelos resultados.

O Instituto foi fundado em 1995, e tendo em vista seu caráter educador, até o final de 2001 já havia formado mais de 500 alunos em seus cursos de capacitação. Dentre suas iniciativas e esforços neste campo, destacam-se a elaboração e revisão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

A primeira denominação adotada foi Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração - IBCA, com foco no Conselho de Administração. No entanto, com a ampliação de suas preocupações, para abranger também a propriedade, a Diretoria, o Conselho Fiscal e a Auditoria Independente, no início de 1999 a entidade passou a denominar-se Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC.

O Instituto é considerado nacional e internacionalmente como um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de Governança Corporativa no país, pelo reconhecimento e disseminação da importância das boas práticas e pelo crescente interesse das empresas brasileiras de se fortalecer através da adoção das mesmas.

O IBGC tem como objetivos:

- ser, no Brasil, um importante centro de debates sobre assuntos relativos a Governança Corporativa;
- formar profissionais qualificados para atuação em conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros;
- estimular a capacitação profissional de acionistas, sócios quotistas, diretores, administradores, auditores, membros de conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros, de forma que os mesmos aprimorem as práticas de Governança Corporativa de suas empresas;
- treinar e orientar as atividades de conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros de empresas e instituições que pretendam implantar sistemas de excelência em Governança Corporativa;
- divulgar e debater idéias e conceitos de Governança Corporativa, acompanhando e participando, com independência, de instituições que tenham propósitos afins, em âmbito nacional e internacional;
- promover pesquisas sobre a Governança Corporativa, e contribuir para que as empresas adotem transparência, prestação de contas (accountability) e equidade como diretrizes fundamentais ou seu sucesso e continuidade.

Apesar de ser um entidade sem fins lucrativos, o IBGC procura organizar sua estrutura de forma semelhante à de uma empresa. Desta forma, seu Conselho de Administração desenvolve as estratégias do Instituto, sendo responsável, por exemplo, pela escolha e supervisão de seus administradores e pela nomeação dos Auditores Independentes, cuja aprovação se dá em Assembléia. A Assembléia Geral é o local de manifestação livre de seus “proprietários” - os associados que votam as matérias que lhes são submetidas, elegem os membros do Conselho de Administração e do Comitê de Indicação, cujos mandatos são anuais.

Desde a sua fundação, o IBGC, através de seu corpo diretivo e de seus associados, acompanha de perto e de maneira independente diversas entidades estrangeira afins, mantendo-se dessa forma atualizado e integrado com o que ocorre nos demais países. Algumas das entidades a que está ligado são:

Nos Estados Unidos, a National Association of Corporate Directors, a Harvard Business School, a Wharton School, o Family Institute e o Global Corporate Governance Research Center;

- Na Inglaterra, o Institute of Directors e o International Corporate Governance Network ;
- Na Suécia, a StyrelseAkademian;
- Na Espanha, o Instituto de Superiores de la Empresa, e
- Na Suíça, o Family Business Network.

Por iniciativa do Instituto, foi apresentada a candidatura do Brasil para sediar em 2004, a Conferência Anual do International Corporate Governance Network – ICGN. Caso o Brasil seja escolhido como sede, o evento será realizado na cidade do Rio de Janeiro e terá o IBGC como co-anfitrião, juntamente com a

Comissão de Valores Mobiliários – CVM e a Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa. As conferências anuais do ICGN são de grande importância e costumam reunir os representantes dos principais fundos de investimentos do mundo que, juntos, movimentam ativos de US\$ 10 trilhões.

O IBGC também mantém ligações com o Banco Mundial e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, com os quais organizou a primeira edição da “The Latin American Corporate Governance Roundtable”, realizada em São Paulo, em Abril de 2000.

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

O IBGC foi responsável pela elaboração, no Brasil, do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que em sua primeira edição concentrava-se principalmente no Conselho de Administração. As recomendações contidas nesse Código, lançado em maio de 1999, partiram da reflexão sobre a Lei das Sociedades Anônimas então vigente e das discussões e conclusões de um representativo grupo de empresários que estiveram reunidos, em abril de 1997, no “*Top Management Summit*” na cidade de Itu, Estado de São Paulo.

Também foi objeto de estudo, para a elaboração do Código, o *International Comparison of Board “Best Practices”*, editado em 1988 por Holly Gregory e Elizabeth Forminard, sob a supervisão de Ira Millstein. Trata-se de uma comparação, tópico por tópico, de 15 principais Códigos de Melhores Práticas, incluindo Cadbury, Vienot, Dey, General Motors, NACD e outros.

Em abril de 2001, foi lançada a **Edição Revista e Ampliada do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Além de ter o seu conteúdo expandido, essa segunda versão é fruto de uma revisão cuidadosa, dirigida a fazer

do Código um modelo indicativo dos caminhos que podem conduzir as empresas a melhorar seu desempenho e facilitar seu acesso aos investimentos. Sem descuidar dos assuntos afeitos ao conselho de administração, a segunda edição do Código aborda temas como a propriedade, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, ética e conflitos de interesse.

3.9 USIMINAS: EMPRESA QUE ADOTA GOVERNANÇAS CORPORATIVAS

Segue caso de empresa que adota a prática de Governanças Corporativas:

USIMINAS

3.9.1 USIMINAS: HISTÓRICO

Na década de 50, um grupo de idealizadores conscientes de que a indústria siderúrgica seria essencial para o país e para o mundo, articulou um importante movimento para viabilizar a implantação da primeira grande usina de siderurgia de Minas Gerais. No dia 25 de abril de 1956, em um cenário brasileiro de euforia e otimismo gerados pelo Plano de Desenvolvimento do governo Kubitscheck, fundava-se a Usiminas – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A, no Horto de Nossa Senhora atual Ipatinga.

Dois anos depois, em 1958, a Usiminas tornou-se uma joint venture, com a participação de capital estatal em parceria com acionistas japoneses, permitindo um novo estilo de gestão compartilhada - nos moldes da iniciativa privada. Com o aporte de capitais do Governo de Minas Gerais, do Governo Federal e do Japão, significou, na época, a realização do ideal mineiro e, ao mesmo tempo, foi ao encontro do desejo e da necessidade do Japão de demonstrar a presença e a marca de sua tecnologia no mundo ocidental.

Anos 60: Em 26 de outubro de 1962, João Goulart inaugurou a Usina Intendente Câmara .

Anos 70: Durante o “Milagre Brasileiro” , a Usiminas foi fundamental no fornecimento de insumo básico para a reativação da indústria pesada do País.

Anos 80: No início dos anos 80 o Brasil foi palco de uma profunda recessão. A situação do País lançou um novo desafio a Usiminas: ajustar-se a esse conturbado quadro conjuntural.

Anos 90: A Usiminas foi escolhida entre várias empresas para dar início ao processo de privatização no País. Começa um novo ciclo na história da empresa.

Usiminas Hoje: Atualmente, a Usiminas lidera um conjunto de empresas que atuam na área de siderúrgica e em negócios onde o aço está presente.

3.9.2 USIMINAS E GOVERNANÇAS CORPORATIVA

Com relação ao relacionamento com investidores o sistema Usiminas avançou, em 2003, na implantação de uma Agenda de Criação de Valor, voltada para acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e comunidade, parceiros que investiram confiança, capital, talento e trabalho.

As diretrizes dessa Agenda são claras:manter sempre controle rígido dos investimentos; transformar em rotina o diálogo claro e aberto com investidores; intensificar cada vez mais a integração entre Usiminas e Cosipa,

Sistema Usiminas; é reduzir o nível de endividamento da empresa. Em 2003, o saldo foi positivo em todas as frentes, fruto de um trabalho constante na busca pelo crescimento sustentado das empresas do grupo.

Também foi desenvolvida uma estratégia de gestão corporativa, que inclui extenso treinamento de executivos na preparação para eventuais momentos de estresse, com o foco em um plano de continuidade dos negócios.

O esforço do Sistema para constante aperfeiçoamento da comunicação com acionistas, analistas e investidores foi recompensado.

Em 2003, a Empresa foi reconhecida pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac) como uma das dez empresas com relatório mais transparente e que reúne informações com maior grau de credibilidade no mercado.

Para aproximar ainda mais a Empresa, os investidores e os analistas, a Usiminas realizou o 1º Encontro Anual com Investidores e Analistas, na Usina Intendente Câmara, de Ipatinga, em abril de 2003. O evento contou com cerca de 200 participantes e marcou o compromisso da Companhia de trabalhar cada vez mais para aumentar a transparência na sua comunicação com os investidores.

Os investidores estiveram em contato com o Presidente da Usiminas, Rinaldo Campo Soares, representantes do Conselho e executivos das principais empresas do Sistema Usiminas. Após palestras proferidas por membros da diretoria, os participantes visitaram as principais áreas de produção da Usina.

Além da visita programada à Usina Intendente Câmara, a Empresa participou de seis outros eventos ao longo do ano, entre conferências de renda variável, promovidas por bancos e Apimecs, e reuniões abertas para analistas e profissionais de investimento do mercado de capitais.

Sistema de Controle Interno: visa à observância das políticas e dos objetivos estratégicos, por meio de uma estrutura organizacional, normas e procedimentos, que priorizam a adoção de mecanismos de controle adequados à agilidade exigida pelo ambiente competitivo.

O Sistema de Controle é revisado e monitorado constantemente. O objetivo é verificar sua efetividade em todos os processos da Corporação, para que sejam

mantidos o compromisso com a postura ética na condução dos negócios, a transparência na geração de informações, a racionalidade na utilização dos recursos e preservação dos ativos e os interesses da organização.

Em 2004, a prioridade dessas revisões será para a eficácia do Sistema de Controle Interno como instrumento de prevenção de risco para os processos e ciclos de negócios, com ênfase na análise comparativa dos mecanismos de controle, praticados em processos comuns às empresas do Sistema, na busca de identificar oportunidades de sinergias e melhores práticas.

O Conselho de Administração elege os membros da Diretoria-Executiva e determina suas atribuições. Tem como missão fixar a orientação geral dos negócios da Companhia e estabelecer as diretrizes básicas de gestão e critérios para o controle do seu desempenho. Ao Conselho também cabe aprovar e acompanhar os orçamentos anuais, os programas de investimentos e a participação em outras empresas, entre outras prerrogativas.

É composto de nove membros efetivos e respectivos suplentes, eleitos em Assembleia Geral, mais o Diretor - Presidente, como membro nato. Uma das vagas de membro efetivo é sempre destinada a um representante dos empregados. O mandato é de dois anos e a reeleição é permitida. Em 2003, o Conselho teve quatro reuniões ordinárias e três extraordinárias.

A Diretoria-Executiva é composta por um diretor-presidente e quatro diretores, com mandatos coincidentes com os dos membros do Conselho de Administração, permitida a reeleição. A Diretoria detém poderes para executar as ações referentes ao objeto social da Companhia, desde que observadas as

disposições legais ou estatutárias pertinentes e as deliberações aprovadas pela Assembléia Geral e pelo Conselho de Administração.

Ao Diretor-Presidente cabe, privativamente, a representação da Companhia, presidir as reuniões da Diretoria, coordenar e orientar a atividade dos demais diretores em suas respectivas áreas de competência e zelar pela execução das deliberações do Conselho de Administração e da Diretoria – Executiva.

O Conselho Fiscal não permanente é composto por cinco membros efetivos e igual número de suplentes, eleitos em Assembléia Geral. É responsável pela fiscalização de atos dos administradores e pela verificação do cumprimento de seus deveres legais e estatutários e pela análise, trimestralmente, das demonstrações financeiras. Além disso, opina sobre propostas relativas à modificação do capital social, aos planos de investimentos ou orçamentos de capital, à distribuição de dividendos e transformação, à incorporação, fusão ou cisão da Empresa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos conceitos descritos sobre governanças corporativas no Mundo , no Brasil, nas empresas tanto de capital aberto como nas empresas familiares, percebi há necessidade e dificuldade que nossos administradores possuem para implantar controles que tragam segurança para a empresa, acionistas e a sociedade em geral.

No Brasil há empresas que adotam as Governanças Corporativas como também fazem parte do IBGC conforme abaixo:

- Banco Bradesco, Banco Itaú, Banco do Brasil, ABN Amro, Unibanco, Petrobrás, Sabesp, Usiminas.

Atualmente, está bastante difundida a noção que a governança corporativa é importante e que os agentes de mercado e autoridades devem empenhar-se para as empresas adotarem boa governança. No entanto, muito do debate existente carece de embasamento sobre qual é o objetivo último das práticas de governança. Neste tópico, argumenta-se que as boas práticas dependem dos particulares conflitos de agências existentes.

Governança pode ser um dos itens importante para garantir a eficiência na alocação de investimentos na economia. Com base nesse princípio, definiu-se governança corporativa como os mecanismos pelos quais os fornecedores de capital para as empresas se asseguram de que receberão retorno adequado sobre seus investimentos. Seguindo esse raciocínio, deve-se concluir que as boas regras de governança dependem dos investidores e instrumentos financeiros considerados.

Boas regras de governança corporativa dependem das características da empresa, da natureza do contrato financeiro por meio do qual o aporte de capital é feito, dos objetivos da entidade financiadora, dentre outros. Portanto, as políticas que visem uniformizar as regras de governança sem considerar as diferenças entre as empresas.

Muitas empresas ainda não possuem um modelo profissionalizado de gestão, cabendo ao presidente, dono ou gestor da empresa, a maior parte das decisões. A administração familiar acaba por atender apenas aos interesses do dono em detrimento às demais partes, prejudicando a avaliação da companhia e a captação de recursos. Grande parte do empresariado brasileiro mantém-se desconfortável com a idéia de dividir o controle da empresa com outras pessoas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

IBGC. Governanças Corporativas no Brasil: Disponível em

<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>

Acesso em :17/11/03

Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governanças Corporativas - 3ª Edição

<http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Código%20das%20melhores%20práticas%203%20EDIÇÃO.doc>

Acesso em 11/11/03

Banco Itaú: Informações Disponível em

<http://ww13.itaubr.com.br/novori/port/conheca/governanca.htm?menu=12 - topo>

Acesso em 16/11/03

CVM, Cartilha de Governança., 2002 disponível em:

<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>

Acesso em 17/11/03

WESSELKAMPER, Robert. Efeitos práticos da era pós-ENRON começam a chegar ao Brasil, disponível em:

http://www2.rio.rj.gov.br/cgm/publicacoes/fraudes_corrupcao/noticia_detalhe.asp?idClipping=1612

Acesso em 17/11/03

Sobre Usiminas

:<http://www.usiminas.com.br/informacoesfinanceiras?>

Acesso em 07/12/04

<http://www.usiminas.com.br/empresas/>

Acesso em 07/12/2004

LODI, João Bosco. Governança Corporativa, Rio de Janeiro: Campus,2000.

KAY, John. Fundamentos do Sucesso Empresarial, Rio de Janeiro: Campus,1996.

GEHRINGER, Max. Comédia Corporativa, Rio de Janeiro: Campus,2000.

STEINBERG, Hebert. A dimensão humana da Governança Corporativa,São Paulo: Editora Gente,2003.

RODRIGUES,José Antonio, Governança Corporativa Estratégia para Geração de Valor, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ANEXO

6. ANEXO - CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

1 Propriedade - acionistas, quotistas, sócios

1.01. Uma ação/um voto

Esse princípio deve valer para todos os tipos de sociedades.

As empresas que contemplam a abertura do capital devem pensar exclusivamente em ações ordinárias. As empresas com capital já aberto, com ações ordinárias e preferenciais, devem pensar em converter estas em ordinárias, ou, se houver dificuldades intransponíveis, em conceder às preferenciais voto restrito aos assuntos de interesse direto dos preferencialistas.

1.02. Acordos entre os proprietários

Todos os acordos societários devem estar disponíveis para todos os proprietários.

Os acordos societários devem abster-se de especificar indicações de diretores. Isso deve ser de responsabilidade do executivo principal (CEO) e aprovado pelo conselho de administração.

1.03. Registro de proprietários

O registro de proprietários deve estar disponível para todos eles, com exclusividade.

1.04. Assembléia-geral

A assembléia-geral é o órgão soberano da empresa.

"... tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento" (art. 121 da Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976).

1.04.01. Competências

As competências principais são:

- Reformar o estatuto social
- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e conselheiros fiscais
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações contábeis
- Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da companhia

1.04.02. Convocação

É desejável que a data da assembléia-geral ordinária seja comunicada a todos os proprietários até o último dia do ano fiscal e que seja escolhida com vista a facilitar a presença deles.

A convocação da assembléia-geral extraordinária deve ser feita com um mínimo de 15 dias de antecedência.

No caso de haver American Depositary Receipts - ADR, a convocação exige, no mínimo, 40 dias de antecedência.

1.04.03. Localidade

O local das assembléias-gerais deve ser escolhido de forma a facilitar

a presença dos proprietários. A atual Lei das S.A., que estipula que a assembléia-geral "... realizar-se-á no edifício onde a companhia tiver a sede", em seu art. 124, §2o, deveria ser mudada nesse sentido.

1.04.04. Agenda e documentação

Todos os proprietários devem receber agenda e documentação adequadas com antecedência suficiente para poder posicionar-se a respeito de decisões a ser tomadas. A agenda não deve incluir "outros assuntos", para evitar que assuntos importantes não sejam revelados na agenda.

1.04.05. Assuntos de interesse dos proprietários

Os proprietários devem ter oportunidade de colocar os assuntos de seu interesse na agenda.

1.04.06. Perguntas prévias dos proprietários

Os proprietários devem sempre ter oportunidade de pedir informações ao conselho de administração, aos auditores independentes ou ao conselho fiscal. As perguntas devem ser feitas por escrito e dirigidas ao presidente do conselho de administração.

1.04.07. Regras de votação

As regras de votação devem ser bem definidas e estar disponíveis para todos os proprietários. Devem ser feitas com o propósito de facilitar a votação, inclusive por procuração ou outros canais. Os custodiantes devem votar de acordo com os desejos expressos ou subentendidos dos proprietários.

1.05. Mudança de controle da empresa

Tendo em vista que a maioria das empresas brasileiras tem um controlador ou um grupo controlador, a compra do controle ou o fechamento do capital são, na atualidade, dois dos problemas mais críticos da governança corporativa no Brasil.

1.05.01. Opção de venda dos minoritários (tag along)

A transferência do controle deve ser feita a preço transparente.

As vendas das participações dos minoritários e/ou preferencialistas devem ser feitas nas bases previstas no estatuto, que deve ter as condições de venda bem definidas.

1.05.02. Fechamento de capital

Um controlador ou grupo de controle que queira obter 100% do capital e proceder ao fechamento do capital da empresa deve informar os demais acionistas de suas intenções.

Para companhias fechadas ou limitadas devem também valer, sempre que possível, os mesmos princípios. O controlador não deve valer-se de sua posição de único comprador para deprimir o preço de aquisição.

O preço deve corresponder ao valor econômico.

1.05.03. Medidas protetoras do statu quo (poison pills)

O conselho de administração e a diretoria não devem criar compromissos com o intuito específico de dificultar a alienação de controle.

1.06. Uso de informação privilegiada (insider information)

O uso de informação privilegiada para negociar ações ou quotas deve ser proibido a qualquer pessoa e vigiado pelos conselheiros de administração.

1.07. Arbitragem

O estatuto deve prever que as divergências entre proprietários sejam resolvidas por meio de arbitragem, evitando assim o recurso à esfera judicial.

1.08. Conselho familiar

A empresa familiar deve estabelecer um foro especial para resolver assuntos de âmbito familiar e evitar que esses assuntos interfiram na governança da empresa.

2 - Conselho de administração - representando a propriedade

2.01. Conselho de administração

Independentemente de sua forma societária e de ser aberta ou fechada, a empresa deve ter conselho de administração.

2.02. Missão do conselho de administração

A missão do conselho de administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos proprietários, agregando valor ao empreendimento.

O conselho de administração deve zelar pela manutenção dos valores da empresa, crenças e propósitos dos proprietários, discutidos, aprovados e revistos em reunião do conselho de administração.

2.03. Competências

A Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, determina a competência do

conselho de administração. Deve-se destacar a determinação de estratégias, a eleição e a destituição de diretores, a fiscalização da gestão dos diretores e a indicação e a substituição dos auditores independentes.

As atividades de competência do conselho de administração devem estar normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições, e prevenindo situações de conflito com a diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (CEO).

O conselho aprova o código de ética da empresa.

2.04. Comitês

Várias atividades do conselho de administração precisam de análises profundas que tomam mais tempo do que é disponível nas reuniões.

Diferentes comitês, cada um com alguns membros do conselho, devem ser formados, por exemplo: comitê de indicação, de auditoria, de remuneração etc. Os comitês estudam seus assuntos e preparam as propostas. Só o conselho pleno pode tomar decisões.

Cada empresa deve formar pelo menos o comitê de auditoria.

2.05. Tamanho

O tamanho do conselho de administração deve variar em função do perfil da empresa, entre 5 e 9 membros.

2.06. Conselheiros internos e externos

Há três classes de conselheiros:

- Independentes (ver item 2.16)

- Externos (conselheiros que não trabalham na empresa, mas não são independentes)
- Internos (conselheiros que são diretores ou empregados da empresa)

O conselho fiscaliza a gestão dos diretores. Fiscalizar a si mesmo é uma situação típica de conflito de interesses. Por conseguinte, deve-se evitar acumulação de cargos entre conselheiros e diretores.

2.07. Reunião dos conselheiros externos

Para que o conselho possa avaliar a gestão da diretoria sem constrangimento, é importante que os conselheiros externos e independentes possam reunir-se com regularidade, sem a presença dos diretores e/ou dos conselheiros internos.

2.08. Convidados para as reuniões

Pessoas-chave da empresa ou assessores técnicos podem ser convidados ocasionalmente para as reuniões do conselho de administração, para prestar informações e/ou expor suas atividades.

2.09. Avaliação do conselho e do conselheiro

A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada empresa.

2.10. Qualificação do conselheiro

O conselheiro deve ter:

- Integridade pessoal

- Capacidade de ler e entender relatórios contábeis e financeiros
- Ausência de conflito de interesses
- Disponibilidade de tempo
- Motivação
- Alinhamento com os valores da empresa
- Conhecimento das Melhores Práticas de Governança Corporativa

Na composição do conselho devem estar presentes, entre os membros, as seguintes experiências ou conhecimentos:

- Experiência de participação em bons conselhos de administração, ou seja, os reconhecidos por sua excelência
- Experiência como executivo principal (CEO)
- Experiência em administrar crises
- Conhecimentos de finanças
- Conhecimentos contábeis
- Conhecimentos do ramo da empresa
- Conhecimentos do mercado nacional e internacional
- Visão estratégica
- Contatos de interesse da empresa

A maioria do conselho deve ser formada de conselheiros independentes (ver item 2.16).

O conselho, como um todo, deve reunir diversidade de conhecimentos e experiências.

2.11. Prazo do mandato

O prazo do mandato do conselheiro deve ser definido. Sua duração deve ser curta, preferivelmente de só um ano. A reeleição deve ser possível depois de uma avaliação formal de seu desempenho. A reeleição não deve ser automática. Todos os conselheiros devem ser eleitos ao mesmo tempo.

2.12. Limite de idade

Algumas pessoas já estão improdutivas antes de chegar aos 60 anos. Outras estão muito produtivas aos 75. Se o mandato é curto e o sistema de avaliação de desempenho é eficiente, não deve ser fixado um limite de idade.

2.13. Mudança da ocupação principal do conselheiro

A ocupação principal do conselheiro é um dos fatores importantes em sua escolha. Quando tem sua ocupação principal mudada, o conselheiro deve colocar o cargo à disposição. O comitê de indicação deve analisar a conveniência de propor sua reeleição.

2.14. Remuneração

O conselheiro independente deve receber na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal (CEO), inclusive bônus e benefícios proporcionais ao tempo efetivamente dedicado à função.

2.15. Consultas externas

Os conselheiros devem ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos etc.), pagos pela empresa, para obter uma segunda opinião. O conselho deve incluir essa questão em seu regulamento interno.

2.16. Conselheiro independente

O conselho da empresa deve ser formado, em sua maioria, por conselheiros independentes. A definição de independência é:

- Não ter qualquer vínculo com a empresa, exceto eventual participação de capital
- Não ter sido empregado da empresa ou de alguma de suas subsidiárias
- Não estar oferecendo serviço ou produto à empresa
- Não ser empregado de entidade que esteja oferecendo serviço ou produto à empresa
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da empresa
- Não receber outra remuneração da empresa além dos honorários de conselheiro e eventuais dividendos (se for também proprietário)

O conselheiro deve trabalhar para o bem da empresa e, por conseguinte, de todos os acionistas.

O conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo, consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os proprietários.

2.17. Presidente do conselho de administração

O presidente do conselho de administração é responsável pelo bom desempenho do conselho, tanto no estabelecimento de seus objetivos e programas quanto na condução de suas reuniões, para cumprir sua finalidade e exercer sua missão de representar todos os proprietários e de acompanhar e avaliar os atos da diretoria.

2.18. Presidente do conselho e presidente da diretoria

Deve-se buscar a separação dos cargos do presidente do conselho e do presidente da diretoria (executivo principal - CEO).

A lógica é a mesma do caso de evitar conselheiros internos. O conselho fiscaliza a gestão dos diretores. Por conseguinte, o presidente do conselho não deve ser também presidente da diretoria.

2.19. Liderança independente do conselho

No caso em que o presidente do conselho e o presidente da diretoria sejam a mesma pessoa, é importante que o conselho tenha um membro de peso, respeitado por seus colegas e pela comunidade empresarial em geral, que possa servir como um contrapeso ao poder da pessoa que é presidente do conselho e da diretoria.

2.20. Porta-voz da empresa

O conselho de administração deve designar uma só pessoa com a responsabilidade de ser o porta-voz da empresa, eliminando-se o risco de haver contradições entre as declarações do presidente do conselho e as do executivo principal (CEO). O diretor de relações com os investidores tem poderes delegados de porta-voz da empresa.

2.21. Avaliação do executivo principal (CEO)

O conselho de administração deve fazer anualmente uma avaliação formal do desempenho do executivo principal (CEO).

2.22. Planejamento da sucessão

O conselho de administração deve ter, sempre atualizado, um plano de sucessão do executivo principal (CEO) e de todas as outras pessoas-chave da empresa.

2.23. Introdução de novos conselheiros

Cada novo conselheiro deve ser exposto a um programa de introdução, incluindo uma pasta do conselho com a descrição da função do conselheiro, os últimos relatórios anuais, atas das assembléias ordinárias e extraordinárias, atas das reuniões do conselho e outras informações da empresa. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas, aos diretores e às pessoas-chave da empresa. Também deve visitar os principais locais onde exerce suas atividades. Dependendo do perfil da empresa, devem ser incluídos programas adicionais.

2.24. Documentação das reuniões

A eficácia das reuniões do conselho de administração depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente aos conselheiros.

As propostas para decisões devem ser devidamente formuladas e fundamentadas. A documentação deve estar em mãos dos conselheiros antes do fim de semana anterior à reunião. Os conselheiros devem ter lido toda a documentação e estar bem preparados para a reunião.

2.25. Agenda

A agenda da reunião do conselho de administração deve ser preparada pelo presidente do conselho com base em solicitações de conselheiros e consultas aos diretores.

2.26. Atas das reuniões

As atas devem ser redigidas com clareza e registrar todas as decisões tomadas. As próprias atas devem ser objeto de aprovação formal.

Em caso de conflitos entre conselheiros, as atas devem ser assinadas antes do encerramento das reuniões em que se registraram as divergências.

2.27. Relacionamento com os proprietários

O conselho de administração é eleito pelos proprietários. O conselho representa e responde aos proprietários pelo desempenho e atuação da empresa.

2.28. Relacionamento com o executivo principal (CEO) e a diretoria

O conselho de administração elege e destitui o executivo principal (CEO) e fixa sua remuneração.

O conselho decide sobre a proposta de eleição de diretores apresentada pelo executivo principal (CEO).

O conselho fiscaliza a diretoria com atenção especial nos relacionamentos entre a empresa e as partes interessadas.

O conselho não deve interferir nos assuntos operacionais.

2.29. Relacionamento com os auditores independentes

O conselho de administração, como representante dos proprietários, escolhe e substitui os auditores independentes.

O conselho também aprova o plano de auditoria e os honorários.

2.30. Relacionamento com o conselho fiscal

O conselho fiscal é eleito pelos proprietários. Suas atribuições e responsabilidades estão definidas na Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, inclusive no que se refere à sua instalação.

3. Gestão - executivo principal (CEO) e diretoria

3.01. Competências

O executivo principal (CEO) é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração.

3.02. Indicação dos membros da diretoria

Cabe ao executivo principal (CEO) a indicação dos membros da diretoria para aprovação do conselho de administração.

3.03. Dever de prestar contas (accountability)

O executivo principal (CEO) responde pelo desempenho e pela atuação da empresa.

3.04. Transparência (disclosure)

O executivo principal (CEO) deve prestar todas as informações de real interesse, obrigatórias ou espontâneas, para os proprietários e para todas as partes interessadas.

3.04.01 Relatório anual

O relatório anual é a mais importante e mais abrangente informação da companhia, e por isso mesmo não deve se limitar às informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado.

O relatório anual deve incluir a mensagem de abertura, escrita pelo presidente do conselho de administração ou da diretoria, o relatório da administração e o conjunto das demonstrações contábeis, acompanhadas, quando for o caso, do parecer da auditoria independente e do conselho fiscal.

A preparação do relatório anual é de responsabilidade da diretoria, mas o conselho de administração deve aprová-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição pela assembléia-geral.

3.04.02. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

O relatório anual deve conter uma declaração a respeito de quais práticas de governança corporativa são cumpridas.

3.04.03. Participações e remuneração dos conselheiros e diretores

Os códigos das melhores práticas internacionais recomendam que o relatório anual especifique a participação no capital da empresa e a remuneração de cada um dos conselheiros e diretores.

3.04.04. Informações periódicas

Informações periódicas de companhias abertas são regulamentadas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM. Companhias fechadas ou limitadas devem fazer o mesmo naquilo que se aplicar.

3.04.05. Fatos relevantes

Fatos importantes, de caráter extraordinário, deverão ser comunicados imediatamente aos proprietários e, no caso de companhias abertas, ao mercado, de acordo com instruções da Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

3.04.06. Transparência

As informações da empresa devem ser equilibradas, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, para facilitar ao leitor a correta avaliação da empresa.

3.04.07. Padrões internacionais de contabilidade

As demonstrações contábeis também devem ser preparadas de acordo com o International Accounting Standards - IAS ou o Generally Accepted Accounting Principles - GAAP.

3.04.08. Divulgação simultânea e canais de disclosure

Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os usuários.

Internet e outras tecnologias de informação apresentam oportunidades interessantes.

3.05. Código de ética

A diretoria deve desenvolver um código de ética a ser aprovado pelo conselho de administração.

3.06. Relacionamento com o conselho de administração

O executivo principal (CEO) e a diretoria estão subordinados ao conselho de administração e devem dar satisfação a ele a respeito do desempenho e da atuação da empresa.

3.07. Relacionamento com as partes interessadas (stakeholders)

As partes interessadas são normalmente empregados, clientes, fornecedores, bancos, governos, organizações ambientais, organizações não-governamentais, entre outros. O executivo principal (CEO) e a diretoria devem satisfação a elas e são responsáveis pelo relacionamento com as partes interessadas.

3.08. Relacionamento com os auditores independentes

O executivo principal (CEO) e a diretoria devem buscar um relacionamento estritamente profissional com os auditores independentes.

3.09. Relacionamento com o conselho fiscal

A Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, determina a competência do conselho fiscal. O executivo principal (CEO) e a diretoria devem colaborar com o conselho fiscal para que ele possa cumprir sua missão.

4. Auditoria - auditoria independente

4.01. Auditoria independente

Auditoria independente é um importante agente de governança corporativa para os proprietários de todos os tipos de empresas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações contábeis refletem adequadamente a realidade da empresa.

4.02. Competências

Expressar uma opinião sobre as demonstrações contábeis que serão divulgadas, de acordo com as normas profissionais e, para esse fim, avaliar os controles e procedimentos internos da empresa.

4.03. Plano anual dos trabalhos e acordo de honorários

Os auditores independentes estabelecem com o conselho de administração ou o seu comitê de auditoria o plano de trabalho e o acordo dos honorários. No primeiro ano, os auditores estarão tomando conhecimento da empresa e

normalmente deverão dedicar mais horas de trabalho do que em anos subseqüentes, portanto, é natural que este fato seja refletido nos honorários.

4.04. Prazo de contrato

Recomenda-se que os auditores, em benefício de sua independência, sejam contratados por período predefinido, compreendendo vários exercícios, podendo ser recontratados após avaliação de independência e desempenho, observados a legislação e os regulamentos em vigor.

4.05. Consultoria

O conselho de administração deve assegurar-se de que os procedimentos adotados pela firma de auditoria garantam independência e objetividade, especialmente quando a mesma firma de auditoria presta serviços de consultoria. Essa questão é importante, uma vez que os serviços de auditoria devem ser contratados pelo conselho e os serviços de consultoria são, normalmente, contratados pela diretoria. Quando houver comprometimento da independência, o conselho deve orientar quanto ao uso de outros consultores ou outros auditores.

4.06. Relacionamento com os proprietários, o conselho de administração e o comitê de auditoria

Os proprietários, o conselho de administração e o comitê de auditoria são os clientes dos auditores independentes. Isso determina o relacionamento entre as partes.

4.07. Relacionamento com o executivo principal (CEO) e a diretoria

O relacionamento dos auditores independentes com o executivo principal (CEO), a diretoria e a empresa deve ser estritamente profissional.

4.08. Relacionamento com o conselho fiscal

A Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976, define a competência do conselho fiscal. Os auditores independentes devem colaborar com o conselho fiscal para que ele possa cumprir sua missão.

Para evitar conflitos de interesse, os auditores independentes não devem ser membros de conselhos fiscais.

4.09. Declaração anual de independência

Os auditores independentes devem entregar anualmente uma carta ao conselho de administração confirmando sua independência.

5. Fiscalização - conselho fiscal

5.01. Conselho fiscal

O conselho fiscal é uma instituição brasileira, criada com o objetivo de preencher uma lacuna na fiscalização das atividades do conselho de administração, funcionando como um controle independente para os proprietários, sejam majoritários, sejam minoritários.

5.02. Competência

A competência do conselho fiscal está definida na Lei das S.A., Lei no 6.404, de 15/12/1976.

5.03. Relacionamento com os proprietários

Os proprietários elegem o conselho fiscal.

O conselho fiscal responde aos proprietários.

5.04. Relacionamento com o conselho de administração, o executivo principal (CEO) e a diretoria

O conselho fiscal, ou qualquer de seus membros, tem direito de pedir aos administradores cópias das atas das reuniões do conselho de administração, dos relatórios contábeis ou financeiros, além de esclarecimentos e informações.

Os membros do conselho fiscal devem assistir às reuniões do conselho de administração ou da diretoria em que sejam discutidos assuntos sobre os quais devam opinar.

5.05. Relacionamento com os auditores independentes

Se a empresa contrata serviços de auditoria independente, o conselho fiscal poderá solicitar-lhes esclarecimentos e informações. Se a empresa não contrata serviços de auditoria independente, o conselho fiscal poderá, para melhor desempenho das suas funções, escolher contador ou firma de auditoria para aquela finalidade e contratá-lo por conta da empresa.

6. Ética/Conflito de interesses

6.01. Código de ética

Dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país, toda empresa deve ter um código de ética que

comprometa toda a sua administração e seus funcionários, elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração.

6.02. Abrangência

O código de ética deve abranger o relacionamento entre funcionários, fornecedores e associados. Deve cobrir principalmente os seguintes assuntos:

- Propinas
- Pagamentos impróprios
- Conflito de interesses
- Informações privilegiadas
- Recebimento de presentes
- Discriminação de oportunidades
- Doações
- Meio ambiente
- Assédio sexual
- Segurança no trabalho
- Atividades políticas
- Relações com a comunidade
- Uso de álcool e drogas

- Confidencialidade pessoal
- Direito à privacidade
- Nepotismo
- Trabalho infantil

6.03. Conflito de interesses

Existe um conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em pauta e a pessoa em questão pode influenciar ou tomar decisões correspondentes. Algumas definições de independência têm sido dadas para conselheiros de administração e para auditores independentes. Critérios similares valem para diretores ou qualquer empregado ou representante da empresa.

Preferivelmente a pessoa em questão deve manifestar seu conflito de interesses. Se isso não acontecer, qualquer outra pessoa pode fazê-lo.

6.04. Afastamento das discussões e deliberações

Tão logo um conflito de interesses tenha sido identificado em relação a um tema específico, a pessoa em questão deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. O afastamento temporário deve ser registrado em ata ou de outra forma.